

За даними цього дослідження в цілому можна зробити такі висновки. Для відновлення динаміки та надійності функціонування підприємств в умовах формування ринкового середовища необхідно розвивати підприємницьку культуру. Для цього в першу чергу необхідно вводити в дію ресурс підприємливості працівників системи управління. Для формування потенціалу підприємницької культури можна виконати експертну оцінку його характеристик. За даними експертизи методами статистичного аналізу можна змодельовати оцінку зв'язків між рівнем розвитку потенціалу підприємливості, мотивами, іншими характеристиками, цілями працівників системи управління та цілями підприємства, яка дозволяє знаходити напрямки та засоби збалансованого розвитку елементів підприємницької культури колективу.

1.Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: Пер. з англ. В.С.Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.

2.Дороніна М. С. Диагностика культуры предприятия // Матер. V Междунар. науч.-техн. конф. "Физические и компьютерные технологии в народном хозяйстве". 28-29 мая 2002 г. – Харьков: ХНУРЕ, 2002. – С.513-516.

3.Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. – Харків: ХДЕУ, 2003. – 444 с.

Отримано 06.11.2006

УДК 06.046.2

О.М.ВИНОГРАДСКАЯ, В.С.ШЕВЧЕНКО, Н.С.ВИНОГРАДСКАЯ

Харьковская национальная академия городского хозяйства

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОМ ХОЗЯЙСТВЕ ГОРОДА

Рассматриваются аналитические и теоретические вопросы развития персонала. Приводится анализ теорий развития персонала, подходы к управлению персоналом в сфере ЖКХ на основе концепции обучающейся организации.

Осуществляемые экономические реформы изменили подходы к организации деятельности предприятий и организаций. В связи с этим изменяются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными. Меняется отношение и к персоналу, так как возникает все наиболее явная необходимость в социальной направленности реформ на человека.

Если в экономически развитых странах развитие персонала имеет свою теорию и практику, то в Украине оно находится еще в стадии зарождения.

Мировой опыт дает возможность получить знания об этапах формирования понятия «развитие персонала» [4].

В организациях с эффективным управлением считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. Развитие персонала представляет собой средство усиления кадрового потенциала.

Особенно интересен опыт Японии. Один из секретов «японского чуда» таится в понимании новой роли образования в обществе. На переподготовку персонала японские предприятия ежегодно расходуют суммы, равные 10-12% фонда заработной платы. Параллельно с модернизацией производства идет подготовка специалистов по новой технике. К преподаванию привлекаются ведущие специалисты компании и университетов.

Хорошо известны действующие на японских предприятиях кружки качества, группы интересных идей и др. По данным статистики, в Японии каждый работник частного сектора выдвигает за год в среднем 19 предложений, связанных с новыми идеями и проектами, 76% из них используется на практике.

На исследование проблем, связанных с одаренностью, выделяют немалые средства. В США, например, талант рассматривается как национальное достояние. Созданы особые условия для его развития: поощряется ускоренное прохождение курса, применяются расширенные программы подготовки [1].

Перспективными методами обучения персонала организации является подготовка с помощью модульной системы, открытого (дистанционного) обучения, симуляций, коучинга. Особенностью модульной системы обучения является самостоятельное изучение слушателями учебного материала в соответствии с его индивидуальным планом.

Открытое (дистанционное) обучение – это метод обучения, при котором слушатель и преподаватель-консультант разделены во времени и пространстве, а учебные контакты осуществляются преимущественно с использованием информационно-коммуникативных систем.

Еще одним методом обучения является коучинг. Коучинг (от *англ.* *coaching* – тренировать, заниматься репетиторством) определяется как деятельность с целью повышения личной результативности топ-менеджеров при различных коммуникациях. Особенности коучинга заключаются в следующем. Ежедневно менеджерам необходимо участвовать в различных коммуникациях, что требует от них высокой культуры и навыков общения [2].

Выбор методов обучения осуществляется в зависимости от того, проводятся ли они непосредственно на рабочем месте или вне рабочего места.

Успешное развитие персонала требует использования конкретных методов:

- методы организационного развития, совершенствования организационных структур, составления штатного расписания;
- методы улучшения фирменного стиля управления;
- методы конфликтного менеджмента, содействующие межличностным коммуникациям и созданию благоприятного микроклимата;
- техника групповой работы менеджера.
- методы подготовки и переподготовки персонала;
- методы повышения квалификации за пределами организации;
- фирменные семинары;
- менеджмент-тренинги.

Современные организации все больше испытывают недостаток в талантливых и хорошо подготовленных руководителях на всех уровнях управления.

Именно поэтому интересен опыт работы компании ДДП по выявлению и развитию потенциальных талантливых руководителей – Группы ускоренного развития. Ко всем участникам Групп ускоренного развития прикрепляется наставник, они проходят многочисленные тренинги, посещают курсы повышения квалификации руководящих работников при высших учебных заведениях. При использовании системы, основанной на Группе ускоренного развития, высшему руководству не приходится решать, какой именно работник должен готовиться к конкретной должности высшего уровня управления.

Можно объединить управление знаниями с концепцией «обучающейся организации». Обучающаяся организация – организация, которая быстрее других осмысливает сам процесс приобретения знаний своими сотрудниками, совершенствует процесс обучения, а также использует знания своих сотрудников и осознанно изменяет действительность.

Поскольку «обучающаяся организация» в первую очередь осознанно совершенствует умение использовать знания своих сотрудников, управление знаниями становится инструментом обеспечения рыночного преимущества. Необходимо организовать познавательную деятельность как хорошо управляемый процесс бизнеса, где каждый сотрудник осознает, что он занят в бизнесе.

Одна из концепций, обучающей организации принадлежит американцу П.Сенге. Она базируется на пяти умениях организации [5]:

- мастерство в совершенствовании личности;
- интеллектуальные модели;
- общее видение;
- групповое обучение;
- системное мышление.

В теории организации и на практике организационное обучение рассматривается как источник создания конкурентоспособных преимуществ предприятия. Организации, которые не обучаются в условиях быстрых перемен внешней среды, считаются обреченными.

Практикой обучающихся организаций уже выработаны определенные принципы, суть которых сводится к следующему [5]:

- обучаться быстрее, чем конкуренты;
- обучаться внутри организации;
- обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей);
- обучаться по вертикали;
- применять обучение в действии;
- прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них;
- обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- обучаться в областях, где раньше не обучались.

Продолжительное процветание фирмы тесно связано с организационной способностью эффективно и продуманно управлять собственным развитием.

Для предприятий, имеющих более продолжительный жизненный период, характерно следующее:

- адаптивность к внешней среде (ее потенциальным изменениям), что определяет их способность к обучению;
- высокая степень сплоченности персонала;
- толерантность к новым или противоположным идеям и видам деятельности, обеспечивающей открытость обучения.

Теорией организационного обучения предложено пять дисциплин, овладение которыми призвано преодолеть недостатки в стереотипах мышления, знаниях и умениях персонала [3]:

- 1) системное мышление;
- 2) личное мастерство;
- 3) ментальная модель;
- 4) создание общего видения;
- 5) групповое обучение.

Под словом «дисциплина» в данном случае имеется ввиду теория и технология, которая должна изучаться и совершенствоваться с целью внедрения ее в практику.

В качестве обучающих методов могут быть использованы: поддерживающие при стратегии «подготовки соглашений»; способы прогнозирования (для «выработки стратегий будущего»); переходящие, используемые как для «подготовки соглашений», так и для «выработки

стратегий будущего»; универсальные, т.е. применяемые для всех стратегий.

Системы представления предложений от сотрудников, самоуправляемые рабочие группы, тренинговые программы применяются как поддерживающие способы.

Таким образом, современным организациям требуются более высокий уровень творческого планирования, повышение степени согласования совместных действий и понимание необходимости решения сложных проблем. Для этого необходимы подготовленные работники, которые открыто высказывают свое мнение, ценят знания и наилучшие решения.

1. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала / Сост. В.И.Яровой; Под ред. Г.В.Щекина. – К.: МАУП, 1995. – 25 с.

2. Лукичева Л.И. Управление персоналом / Под ред. д.э.н., проф. Ю.П.Анискина). – М.: ОМЕГА - Л, 2004. – 83 с.

3. Мильнер Б.З. Теория организаций. – 4-е изд., перераб. и доп – М.: ИНФРА-М, 2005. – 602 с.

4. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М., 1992. – 18 с.

5. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. NY, Double Day, 1990. – 118 p.

Получено 13.11.2006

УДК 331.108.45

А.А.ФРЕНКЕЛЬ

Харьковская национальная академия городского хозяйства

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА КАДРОВ НА ПРОИЗВОДСТВЕ В ХАРЬКОВСКОЙ ОБЛАСТИ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Исследуется и анализируется ситуация в сфере профессионального обучения рабочих кадров на производстве в 2005-2006 гг. в Харьковской области. Сформулированы меры, необходимые для дальнейшего развития и улучшения ситуации в данном направлении.

После провозглашения независимости Украина выбрала политико-экономический вектор на присоединения к ВТО и вступление в Европейский Союз (ЕС). Поэтому тенденции в рамках ЕС являются естественной точкой отсчета для руководства Украины и ее регионов. Первым пунктом повестки дня управления министерствами в ЕС стоит управление трудовыми ресурсами и персоналом [2].

Старение и выбытие высококвалифицированной рабочей силы, ухудшение демографической ситуации в стране обуславливают увели-